

# Hybride Führung

Prof. Dr. Susanne Geister, Lea Kirchner & Leonie Ziesemer

### Was ist hybride Führung?



Hybride Führung meint das gleichzeitige Führen von Mitarbeitenden vor Ort und im Homeoffice (Heinrich & Geister, 2022)

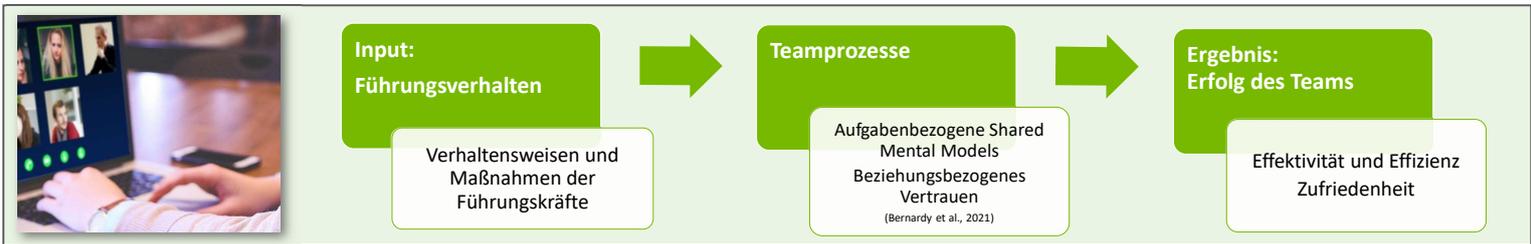
25% der Beschäftigten arbeitet aktuell teilweise im Homeoffice, 66% möchte dies zukünftig tun (Statista, Ifo Institut, 2022)

Viele Unternehmen sehen die intensive Nutzung des Homeoffice aber mittlerweile kritisch.



### Angaben zur Stichprobe

Führungskräfte	Branche der Unternehmen (Quelle: eurostat, NACE Rev. 2)		Anzahl
	Anzahl MA	Erfahrung	
Min	10	2 Jahre	4
Max	50	30 Jahre	2
MW	21	9 Jahre	2
Mitarbeiteranzahl der Unternehmen	Anzahl		
	bis 100	2	1
	bis 1.000	4	1
	bis 10.000	5	1
	bis 100.000	2	1
	bis 200.000	1	1
			1



### Welche Maßnahmen ergreifen Führungskräfte, um Shared Mental Models (SMM) zu fördern?

Shared Mental Models sind im Team geteilte Vorstellungen hinsichtlich der gemeinsamen Ziele, Strategien und Aufgaben sowie der Rollen und Verantwortlichkeiten (Hinds & Weisband, 2003).

„Und man muss immer fragen: Was hast du gehört und was ist für dich dann fertig? Also was hast du verstanden und wie willst du jetzt Schluss machen? Das müssen wir. Können wir auch noch besser werden.“ (B3\_Transkript, Absatz 89)

„Was ich gelernt habe, ist einfach auch sich abzuholen von dem Mitarbeiter. Habt ihr das verstanden? [...] Ja, es kommt immer blöd an [...]. Aber es hat aus meiner Sicht nichts mit dem Format zu tun.“ (B14\_Transkript, Absatz 114)

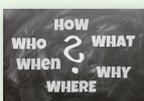
„Ich bin ja auch nicht unbedingt Expert\*in in jedem einzelnen Unterthema. [...] man muss) dem anderen erst mal die Chance lassen, darüber nachzudenken [...]. Mensch, wie willst du das machen? Manchmal braucht es einen Anschub, dass ich auch mal sage 'Bitte ... kannst du dir das erst mal angucken?'“ (B13\_Transkript\_SG, Absatz 87)

#### Gemeinsame Ziele, Strategien und Aufgaben

- Informationsweitergabe
- Aktives Nachfragen und Zuhören
- Transparenz und Redundanz

#### Rollen und Verantwortlichkeiten

- Festlegen von Standards und Regelungen
- Abgabe von Verantwortung

### Welche Maßnahmen ergreifen Führungskräfte, um kognitives und affektives Vertrauen zu fördern?

Vertrauen meint die Überzeugung, dass andere eingegangene Verpflichtungen einhalten, ehrlich sind und sich keinen Vorteil zum Nachteil der Gruppe verschaffen (Cummings & Bromley, 1996; McAllister, 1995).

Wird das Vertrauen im persönlichen Kontakt einfacher entwickelt als bei hybrider Zusammenarbeit?

JAI

50% beschreiben eine bessere Beziehung zu Personen, die persönlich getroffen werden

NEIN!

50% sehen keinen Unterschied

„Strukturierung ist wichtiger als vorher. Strukturierung heißt, dass man Dinge organisiert.“ (B2\_Transkript, Absatz 289)

„Tatsächlich habe ich als erstes [...] ganz viel mit den Leuten über die Rollen gearbeitet. [...] Es hat, glaube ich, ein Vierteljahr gedauert, bis wir da ganz klare Rollendefinitionen hatten.“ (B11\_Transkript, Absatz 83)

#### Kognitives Vertrauen

- Verantwortung, Struktur, Transparenz
- Gespräch aktiv suchen
- In den Austausch gehen

„Jetzt beim ersten Teamevent ist es mir aufgefallen [...], was da eigentlich für spannende Gespräche aufkommen und wie viel die Leute sich auch untereinander austauschen [...], wenn man denkt, das sind eigentlich grundverschiedene Menschen, das ist schon echt ein Mehrwert, der glaub ich, auch der Organisation letztlich zugutekommt. Und das ist etwas, was man einfach im Homeoffice, glaube ich, in der Intensität nicht erzeugen kann. [...] Das findet in einem Google Meetup meiner Meinung nach einfach zu selten statt. [...] dafür ist der persönliche Austausch wichtig.“ (B10\_Transkript, Absatz 70)

#### Affektives Vertrauen

- Interesse am Gegenüber, Menschen kennenlernen
- Vertrauliches Miteinander, Vertrauensvorschluss
- Physische Präsenz, persönliches Begegnungen
- Psychological Safety, Umgang mit Fehlern
- Partizipation und Freiwilligkeit

„Also man darf auch nicht auf dem hohen Ross sitzen und sagen: Ich muss die Leute jetzt wieder ins Büro bringen [...]. Wir haben natürlich auch Leute, die kommen von außerhalb, die haben Familie. Dann kann ich nicht sagen hier, pass auf, aber jeden Tag hier bei uns [...], dann sind die auch schnell weg. [...] eine Balance zwischen einerseits der Selbststeuerung und andererseits was betrieblich notwendig ist [...]“ (B9\_Transkript, Absatz 86)

### Aufgabenbezogene Shared Mental Models (SMM)

- Sicherstellen, dass alle Teammitglieder wichtige Informationen erhalten und nachlesen können: Zeit nehmen für Protokolle und eine solide Informationsarchitektur
- Rollen und Verantwortlichkeiten klären und leben

### Beziehungsbezogenes Vertrauen

- Kognitives Vertrauen entsteht durch gemeinsame Erfahrungen sowie Struktur und Transparenz
- Affektives Vertrauen entsteht durch Treffen in Präsenz, aber auch IKT fördern das persönliche Kennenlernen und den Aufbau einer persönlichen Beziehung

**Die Anerkennung der Herausforderungen und sich darauf einlassen ist der erste Schritt!**

**Eine gute Gestaltung hybrider Zusammenarbeit kann gelingen und sie lohnt sich!**

## Kontakt

Prof. Dr. Susanne Geister  
Susanne.Geister@HTW-Berlin.de  
Susanne Treskowallee  
TA Gebäude C, 813  
Treskowallee 8  
10318 Berlin

## Literatur

Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A.T. & Antoni, C.H. (2021). Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In S. Mütze-Niewöhner, W. Hacker, T. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich & U. Pietyk (Hrsg.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*. Heidelberg: Springer, S. 115-138.

Cummings, L. L., & Bromley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Sage Pub., Inc.

eurostat/Europäische Kommission (Hrsg.): Nomenclature Générale des Activités Economiques dans les Communautés Européennes; statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der EU; Rev. 2. Grobe Struktur der NACE Rev. 2, S. 61 ff. NACE Rev. 2 - Aufstellung der statistischen Systematik der Wirtschaftszweige - Produkte Handbücher und Leitlinien - Eurostat (europaea.eu)

Heinrich, J. & Geister, S. (2022). Arbeitszufriedenheit im Homeoffice. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 35-49.

Hinds, P.J. & Weisband, S.P. (2003). Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. In C.B. Gibson & S.G. Cohen (Hrsg.), *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, S. 21-36.

McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

Statista, Ifo Institut. (2022). Anteil der Beschäftigten, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten, nach Wirtschaftssektoren in Deutschland von Februar 2021 bis November 2022. <https://www.statista.com/statistik/daten/trend/statistik/1190170/welche-arbeitsform-ist-am-besten-auch-im-homeoffice/>

Fotos von pixabay